

# 経営強化計画の履行状況報告書

2019年12月



## 目次

I. 2019年9月期決算の概要	1
1. 経営環境	1
2. 決算の概要(2019年9月期:単体)	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	3
1. コア業務純益	3
2. 業務粗利益経費率	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
1. 営業戦略	5
(1) BPR効果の最大化と営業基盤の強化	5
(2) 事業性評価に基づく融資の増強	7
(3) 個人取引の強化	9
(4) 顧客接点の拡大と店舗間連携の強化	12
(5) 有価証券運用の強化	13
(6) 適切な経営資源の配賦	13
2. 経営基盤戦略	13
(1) 人材力の最大発揮	13
(2) 経営基盤の強化	16
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する 事項の進捗状況	17
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	17
2. リスク管理の態勢の強化のための方策	17
3. 法令遵守の態勢の強化のための方策	19
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	20
5. 情報開示の充実のための方策	20
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を 行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	21
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として 業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針	21
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の 進捗状況	22
3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に 資する方策の進捗状況	25
VI. 剰余金の処分の方針	33
1. 配当に対する方針	33
2. 役員に対する報酬および賞与についての方針	34
VII. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための 方策の進捗状況	34
1. 経営強化計画の運営管理	34
2. 内部監査態勢の強化	34
3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等	35

## I. 2019年9月期決算の概要

### 1. 経営環境

2019年9月期におけるわが国の経済は、通商問題の影響などから輸出を中心に弱さが続くものの、設備投資は機械投資など一部を除いて緩やかな増加傾向にあり、個人消費は雇用・所得環境が改善するなか、各種政策効果もあり持ち直しが続くなど、全体では緩やかに回復しております。

当行の主要営業基盤である高知県の経済は、製造業の生産は、一部に弱めの動きが見られるものの横ばい圏内で推移しており、公共投資も緩やかに増加しています。また、人手不足感が強まるなか、雇用・所得環境の改善などから個人消費は持ち直しており、全体では緩やかに回復しています。

### 2. 決算の概要（2019年9月期：単体）

#### (1) 資産・負債の状況

2019年9月期末の貸出金残高は、地域に密着した営業活動を展開し、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要にも積極的にお応えいたしました結果、2018年9月期比104億円増加して7,009億円となりました。なお、貸出金残高は、部分直接償却26億円を控除後の金額です。預金等残高は、2018年9月期比76億円増加して9,451億円となりました。

純資産は、利益剰余金が増加し、有価証券評価差額金も増加したことなどから、2018年9月期比20億円増加して706億円となりました。

〔「資産・負債の状況（単体ベース）」（表1）〕

（単位：億円）

	2019/9期			2018/9期 実績	2019/3期 実績
	実績	2018/9期比	2019/3期比		
資産	10,785	3	△66	10,781	10,852
うち貸出金	7,009	104	25	6,904	6,984
うち有価証券	3,060	△106	17	3,166	3,042
負債	10,078	△16	△85	10,094	10,164
うち預金等	9,451	76	△55	9,375	9,507
うち借入金	470	△142	△85	612	555
純資産	706	20	18	686	687

#### (2) 損益の状況

損益の前年同期比の状況は、以下のとおりとなりました。

業務粗利益は、その他業務利益が81百万円、役務取引等利益が67百万円、資金利益が27百万円それぞれ増加したことから、1億76百万円増加して71億76百万円となりました。

経費は、物件費が1億13百万円、人件費が79百万円それぞれ減少したことなどから2億33百万円減少して57億5百万円となりました。

以上により、業務純益（一般貸倒引当金繰入前）は4億9百万円増加して14億71百万円となりました。また、国債等債券関係損益を除いたコア業務純益は3億41百万円増加して10億86百万円となりました。

臨時損益は、お取引先の経営改善支援などにより不良債権処理額が減少したことなどから、2億87百万円増加して4億28百万円の利益となりました。

これらの結果、経常利益は6億7百万円増加して17億25百万円となり、固定資産処分損等による特別損益や法人税等を計上後の当期純利益は6億19百万円増加して11億90百万円となりました。

なお、実質与信費用は、上記の理由から不良債権処理費が6億41百万円減少したことなどから、5億45百万円減少して36百万円となりました。

〔「損益の状況（単体ベース）」（表2）〕 (単位：百万円) (※参考)

	2019/9期		2018/9期	2019/3期 実績
	実績	2018/9期比	実績	
業務粗利益	7,176	176	7,000	13,824
資金利益	6,814	27	6,787	13,508
役務取引等利益	109	67	41	139
その他業務利益	252	81	171	176
(うち国債等債券関係損益)	385	68	317	558
経費	5,705	△233	5,938	11,743
うち人件費	3,094	△79	3,174	6,279
うち物件費	2,211	△113	2,325	4,674
業務純益（一般貸倒引当金繰入前）	1,471	409	1,061	2,080
一般貸倒引当金繰入額	174	89	85	150
業務純益	1,297	320	976	1,930
コア業務純益	1,086	341	744	1,521
コア業務純益(除く投資信託解約損益)	948	204	744	1,502
臨時損益	428	287	141	△210
うち貸倒引当金戻入益	—	—	—	—
うち償却債権取立益	30	△6	37	63
うち不良債権処理額	△107	△641	533	913
うち株式等関係損益	269	△218	487	512
経常利益	1,725	607	1,118	1,719
特別損益	△17	55	△73	△245
税引前当期純利益	1,707	663	1,044	1,474
法人税、住民税及び事業税	443	△115	559	702
法人税等調整額	74	159	△85	△128
当期純利益	1,190	619	570	900
実質与信費用	36	△545	581	999

### (3) 自己資本比率の状況

自己資本比率（国内基準）は、2018年9月期比0.09ポイント低下して9.58%と

なりました。

#### (4) 不良債権の状況

本部と営業店が一体となり、お取引先の経営改善支援を通じたランクアップと、ランクダウンの防止に取り組んだことなどから、金融再生法開示債権額は、2018年9月期比17億円減少して287億円となり、金融再生法開示債権比率は、2018年9月期比0.31ポイント低下して4.01%となりました。

〔「金融再生法開示債権の状況(単体ベース)」(表3)〕

(単位:億円、%)

	実績	2019/9期		2018/9期 実績	2019/3期 実績
		2018/9期比	2019/3期比		
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	52	3	1	48	51
危険債権	223	△19	△4	242	227
要管理債権	11	△2	△3	13	14
合計(A)	287	△17	△5	304	293
正常債権	6,871	135	38	6,735	6,833
総与信(B)	7,158	118	32	7,040	7,126
金融再生法開示債権比率(A)/(B)	4.01	△0.31	△0.10	4.32	4.11

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

### 1. コア業務純益

地域に密着した営業活動を展開し、成長分野に向けた融資の推進など、中小規模事業者等を中心とした事業資金の需要等に積極的に応えた結果、貸出金平残は計画を71億75百万円(前年同期比139億96百万円増加)上回りました。一方、市場金利の低下に加えて金融機関同士の競争激化により、貸出金利回りが計画を0.096ポイント(前年同期比0.075ポイント低下)下回ったことから、貸出金利息収入は計画を2億71百万円(前年同期比1億48百万円減少)下回りました。

預金平残(譲渡性預金含む)は計画を275億45百万円(前年同期比243億95百万円増加)上回ったものの、預金利回りが計画を0.012ポイント(前年同期比0.011ポイント低下)下回ったことから、預金利息は計画を52百万円(前年同期比46百万円減少)下回りました。これらの結果、資金利益は計画を2億58百万円(前年同期比27百万円増加)下回りました。

お客さま本位の業務運営に関する取組方針のもと、投資信託・生命保険など金融商品の積極的な販売に取り組みましたが、役務取引等利益は計画を69百万円(前年同期比67百万円増加)下回りました。また、経費は、人員の新陳代謝等により人件費が計画を2億1百万円(前年同期比79百万円減少)、設備投資の時期の変更などから、物件費が計画を1億53百万円(前年同期比1億13百万円減少)、税金が計画を73百万円(前年同期比40百万円減少)、それぞれ下回ったことから、計画を4億27百万円(前年同期比2億33百万円減少)下回りました。これらの結果、

コア業務純益は計画を1億2百万円（前年同期比3億41百万円増加）上回りました。

〔コア業務純益の改善額（表4）〕

（単位：百万円）

	計画 始期	2018/9 実績	2019/3 実績	2019/9期				2020/3 期計画	2021/3 期計画
				計画	実績	計画比	始期比		
コア業務純益	2,418	744	1,521	983	1,086	102	△246	1,940	2,423

\*コア業務純益（業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券関係損益）

\*2019年9月期の始期比については、2019年9月期の実績を2倍して比較しています。

## 2. 業務粗利益経費率

成長分野に向けた融資の推進等に努めた結果、貸出金平残は計画を上回りましたが、市場金利の低下に加え金融機関同士の競争激化により貸出金利回りが計画を下回ったことなどから、資金利益は計画を2億58百万円（前年同期比27百万円増加）下回りました。また、投資信託・生命保険などの金融商品の積極的な提案活動により販売強化に取り組みましたが、役務取引等利益は計画を69百万円（前年同期比67百万円増加）下回り、その他業務利益は計画を87百万円（前年同期比81百万円増加）上回ったものの、業務粗利益は計画を2億40百万円（前年同期比1億76百万円増加）下回りました。また、人員の新陳代謝等により人件費が計画を2億1百万円（前年同期比79百万円減少）、経費削減運動の継続実施などから機械化関連費用を除く物件費が計画を62百万円（前年同期比30百万円減少）、税金が計画を73百万円（前年同期比40百万円減少）、いずれも下回り、機械化関連費用を除く経費は計画を3億37百万円（前年同期比1億50百万円減少）下回りました。

これらの結果、業務粗利益経費率は69.44%となり、計画を2.30ポイント、始期を3.56ポイントそれぞれ下回りました。

〔業務粗利益経費率の改善幅（表5）〕

（単位：百万円、%）

	計画 始期	2018/9 実績	2019/3 実績	2019/9期				2020/3 期計画	2021/3 期計画
				計画	実績	計画比	始期比		
経費（機械化関連費用除く）	10,336	5,135	10,114	5,321	4,984	△337	△368	10,562	10,522
業務粗利益	14,158	7,000	13,824	7,416	7,176	△240	194	14,798	15,024
業務粗利益 経費率	73.00	73.35	73.16	71.74	69.44	△2.30	△3.56	71.37	70.03

\*業務粗利益経費率（（経費－機械化関連費用）／業務粗利益）

\*機械化関連費用は、基幹系システム・事務用機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守費等を計上しています。

\*2019年9月期の始期比については、2019年9月期の実績を2倍して比較しています。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### 1. 営業戦略

##### (1) B P R効果の最大化と営業基盤の強化

###### ①営業人員の増強

お客様のニーズを把握して最適なソリューションを提案するためには、“face to face”でお客様と向き合う活動の増強が必要となるため、これまでも、営業店事務の簡素化や本部集中化を進めてまいりました。

こうした改善に向けた検討を通じて、全体的な視点で抜本的に業務のあり方を見直すことにより、さらに大幅な改善が実施できる余地があると考え、本計画では、業務改革（Business Process Reengineering、以下「B P R」）に取り組んでおります。

B P Rにより事務負担を軽減させるとともに、生み出される時間と力を営業活動の質と量の向上に充当することや、営業活動に携わる人員構成比率を向上させ、トップライン収益の増強につなげていきたいと考えております。営業店における渉外担当者の活動を、お取引先との面談等営業に関する業務と内部事務処理などの在店業務に整理して分析を行ったうえで、事務処理の一部をB P Rで余力のできた内務担当者が受け持つことによって、渉外担当者がお客様と向き合っソソリューション提案などを行う時間の増加を図っております。

2018年9月に、高知市内と高知県西部それぞれ1店舗において、職務の分担を見直した新体制の試行を開始し、2019年4月には、高知市内5店舗と高知県東部1店舗を追加して合計8店舗に拡大いたしました。また、2019年7月から一部の店舗で「渉外集約の試行」を開始しております。さらに、2019年10月には事務量に合わせた営業店窓口数の適正化により、日次の事務量に応じて窓口係と渉外係を機動的に担うマネーアドバイザーへの配置転換、および窓口係から渉外係への配置転換を実施しました。この結果、営業人員は2019年4月比46名増加して、渉外167名、マネーアドバイザー32名の計199名となりました。

これらと並行して、内務担当者の事務量の削減を目的とした営業店事務の本部集中化も推進しており、2018年2月に運用を開始した相続事務の本部集中化については、2019年2月には集中化する業務範囲の一層の拡大に向けた試行を開始し、2019年10月からは全店において正式運用を開始しました。また、債権証書保管の本部集中化などに向けた準備も進めております。

こうした施策を実施することで、内務担当者における渉外担当者の業務の代替余力を向上させるとともに、内務担当者についてもお客様と向き合う営業活動を増強するように態勢の整備を進めてまいります。

###### ②業務効率化の推進

業務効率化においては、個別業務の効率化策を評価し、銀行全体の生産性を向上する「リスクベース・アプローチ」の観点で、効率化と許容できるリスクのバランスをとることが重要であると考えております。

この考え方にに基づき、組織横断的なB P Rをマネジメントする専任者を、2017年9月に本部に配置し、B P R推進委員会などで各部署と連携して、個別業務の詳細なプロセスならびに期待される改善効果などの検討を重ね、2018年6月には、50項目超のB P R施策を立案し、対象施策の事務量を30%削減させる目標を設定しました。2019年9月末までに42施策の見直しを実施し、B P R対象の事務量は約27%削減しており、計画を前倒しで進めております。

例えば、お客さまの各種届出に関する事務手続きの改善や窓口での振込手続きに係る伝票を一本化するなど、ご提出いただく書類や伝票等への記入箇所の削減、店頭における手続きのプロセスを効率化することで、当行の事務負担のみならずお客さまの手続きの負担を軽減することができました。また、お客さまから通帳等をお預かりした際の過度に重複していた行内管理プロセスの見直しや、A T Mに通帳磁気修正機能を追加して利便性向上と窓口業務の削減を図ったほか、行内の報告業務や会議において一部ペーパーレス化するなどの施策を実施いたしました。

引き続き、B P Rを推進して銀行全体の生産性を向上させ、お客さまと向き合う営業時間の拡充につなげてまいります。

### ③ I T化促進とF i n T e c h活用の基盤拡充

本計画においては、業務の効率化や効果的な営業活動の実践などを目的として顧客情報管理の高度化を進めるとともに、お客さまの利便性向上を図るために非対面チャネルを拡充するなど、I T化を推進しております。

業務効率化につながるシステムの高度化施策として、お客さまからお預かりした物件の管理や、金融商品の約定等の事務手続き、ならびにマーケティング分析を目的とした顧客情報管理について検討を進めております。幅広く情報を収集するため、ベンダーから具体的なシステムの内容等を聴取するとともに、他行との情報交換などに取り組んでおります。

また、お客さまの利便性向上を図るために、2019年3月にリリースいたしましたスマートフォンアプリの機能強化など、非対面チャネルの強化に注力しております。アプリには、口座開設や住所変更の申込みのほか、口座の入出金明細の照会などの機能がありますが、2019年10月には、さらなる利便性向上のために入出金のP U S H通信機能を追加いたしました。さらに、個人ローンにおいては、お客さまの多様なニーズにお応えするため、お申込からお借入までをW e b完結できる態勢の構築や新たな商品の開発などについて、保証会社とも連携しながら検討を進めております。このほか、2019年10月から開始されるキャッシュレス消費者還元事業に関する取り組みとして、J - C o i n P a yやJ - D e b i tを活用したキャッシュレス対応についても強化しております。

お客さまのさらなる利便性向上を目指し、オープンA P Iの活用を検討しており、今後は、更新系A P Iを活用した資金移動をはじめとする、新たな金融サービスの提供に向けて情報収集ならびに導入の検討を進めてまいります。



## **(2) 事業性評価に基づく融資の増強**

### **①付加価値提供のプラットフォーム構築**

お取引先との事業に関する対話を通じて課題等を共有し、その解決に向けた最適なソリューションを提供するとともに、解決に向けたサポート活動の実効性を向上することを目的に、付加価値提供のプラットフォームを構築しております。

プラットフォームでは、事業性評価に関する一連の活動や収集した情報、および課題解決のためのノウハウなどを本部と営業店が共有し、営業店と本部内の各セクションが切れ目なく連携することを目指しており、2018年度下期には、取引先の創業期から再生期までのライフステージ別に当行がご提案できるソリューションと、本部のサポート態勢の「見える化」を図りました。

また、2019年4月、同9月に開催した役員と全部店長が参加する部店長会議において、お取引先の課題解決に向けた活動を、より一層機能させるための具体的な方策や各店の取組方法などについての意見交換を実施いたしました。意見交換において共有された情報をもとにして、若手人材の育成をはじめとする施策の立案を進めるとともに、月次で実施している営業戦略会議や研修などの機会を通じて、こうした活動のさらなる活性化を図っております。

このほか、様々なお取引先の課題に的確にお応えすることを目的に、新たなソリューションを適宜追加しており、2018年下期には、海外展開やM&A、オペレーティングリース等に関する紹介業務などの取扱いを開始いたしました。

お取引先の事業性を理解したうえで、このプラットフォームを活用して、お取引先の生産性の向上に貢献するソリューションを提供するなど、課題解決に向けてご支援することは、当行とお取引いただくうえでの付加価値につながるものと考えております。この考え方のもと、事業性評価を重視した融資などの最適なソリューション提供を推進し、地域経済の活性化に貢献していくとともに、こうした活動によって創造される経済循環を当行の収益機会につなげてまいります。

### **②顧客セグメンテーション別戦略の構築**

本計画では、当行をメインとしてご利用していただけるお取引先の維持と増加を目的に、お取引先ごとの取引密度など当行独自の多面的な分析によるセグメンテーションを行ったうえで、セグメントごとのニーズを想定した営業戦略の策定・推進できるよう取り組んでおります。

2019年度上期には、当行とのお取引内容、お取引先の特徴を利用したセグメンテーションを行うための資料整備とツールを作成し、営業店に展開いたしました。最適なソリューションを提供するために、お取引先の事業性を照らし合わせることなどに同ツールを活用できるよう、好事例の行内共有や新たな研修の企画などを進めております。

さらに、当行のお取引先に加えてお取引のない先に対してもライフステージに応じた事業性評価による資金供給に取り組むなど、基盤拡充につながるソリューション営業活動も積極的に展開してまいります。

2019 年下期においても、最適なソリューションの提供が行えるよう、お取引先が抱える課題やニーズを収集し、前項に記載いたしました「付加価値提供のプラットフォーム構築」と関連付け、セグメントごとに対する最適な施策を推進することによって、当行とお取引いただく付加価値の一層の向上を図ってまいります。

〔新規事業先成約推移(表 6)〕

(単位：先、億円)

	2016 年度 上期	2016 年度 下期	2017 年度 上期	2017 年度 下期	2018 年度 上期	2018 年度 下期	2019 年度 上期
成約件数	729	743	466	468	388	377	408
成約金額	122	122	133	167	120	99	119

### ③独自ベンチマークと業績評価基準の設定

お取引先との事業に関する対話に基づく情報収集から事業性の理解を深め、経営課題を共有して実効性の高いソリューションを提供する態勢を確立するためには、課題解決型のソリューション営業に対する行員の意識醸成が重要であると認識しております。そうした意識の醸成過程においては、営業店や行員の課題解決に向けた有効な活動プロセスを業績評価に適切に反映し、評価制度の充実を図る必要があると考えております。

2018 年度下期には、前項の営業戦略などにより、お取引先の課題共有からソリューション提供、および実行支援といった課題解決に至るまでの活動情報と、当該お取引先の売上高や労働生産性などの経営指標の変化、さらに当行との取引密度の変化などについて、時系列でモニタリングする態勢を構築いたしました。また、本モニタリング項目から行内の独自ベンチマークとして、お取引先との事業性評価に関する対話や事業性評価に関する事務手続きなど、ソリューション提供のプロセスに関する目標、ならびに当行が課題を共有したお取引先へのソリューション提供の効果を検証する指標として、お取引先の経営指標の改善率等の目標を設定いたしました。

また、2019 年度上期より、一連のソリューション提供活動の実効性を向上させるために、独自ベンチマークとして設定した、課題解決に向けた各プロセスの活動状況のモニタリングを開始しており、モニタリング結果などをもとにして、本部と支店が一体となった O J T 機会を設けるなど、施策の高度化に向けた取り組みを企画しております。さらに、2019 年度下期から営業店の表彰規程を見直し、お取引先の課題解決に向けた取り組みに関する項目のウェイトを増加いたしました。

今後は、独自ベンチマークのモニタリング結果をもとにした、施策のブラッシュアップを行うとともに、人事評価などの見直しの検討を進めてまいります。

### (3) 個人取引の強化

本計画では、個人のお客さまをライフステージなどによりグループ化して、提供するソリューションメニューを「見える化」するなど、Ⅲ.1.(2).②「顧客セグメンテーション別戦略の構築」に記載いたしました事業先に対するセグメンテーション別戦略と連携させながら、プラットフォームを構築してお客さまごとのニーズに応じた営業活動を展開してまいります。

2019年4月より、お客さまのライフステージに応じた幅広いニーズに切れ目なく対応するために、ローン業務部門と投資信託や生命保険等を扱う金融商品部門を統合してパーソナルサポート部を設置いたしました。また、2019年10月よりお客さま本位の営業を担うマネーアドバイザーを一部店舗に配置し、お客さまのライフステージに応じて、資産運用からローンまで最適な商品を提供するなど、より一層の取引の拡大とさらなるCS向上に努めております。

2019年7月より、「【90周年記念】新時代もあなたと！ビビッド資産形成キャンペーン」をスタートし、本部と営業店が一体となって資産形成層を中心に積立投資信託、個人型確定拠出年金（iDeCo）のご提案を行うとともに、法人お取引先の従業員さま向けに、セカンドライフの資産形成のポイントや個人型確定拠出年金（iDeCo）についての商品説明会を実施いたしました。その結果2019年度上期の積立投資信託の獲得件数は前年同期を105件上回る329件となり、iDeCo獲得件数は同126件上回る258件となりました。

引き続きライフステージによるセグメンテーション別戦略を進め、若手社会人期・勤労成熟期の生涯取引のきっかけとなる給与振込や年金振込など、振込指定口座の獲得や、セカンドライフに向けた資産形成支援を通じてお取引のメイン化に取り組み、お客さまの様々なニーズにお応えしていきます。

#### ①住宅ローンの強化

住宅ローンの取り組みについては、人口減少や金融機関同士の競争が激しくなるなどの厳しい環境が続いておりますが、家計取引のメイン化やライフステージに応じた金融資産の運用、教育資金のご融資といった複合取引の拡大につながる生涯取引の柱であることから、積極的に推進しております。

具体的な推進策として、行員の営業力強化を目的とした勉強会を定期的で開催しているほか、チャネル拡充を目的としたローンセンターによる不動産業者等への営業活動、休日も営業を行うローンセンターやプラザと営業店の連携した営業推進などを実施しております。2019年度上期における住宅ローンの獲得額は、分譲マンションの供給戸数の一時的な減少などにより前年同期比11億14百万円減少となりましたが、同残高は前年同期比22億89百万円増加しております。

引き続き、ローンセンター等と営業店が緊密に連携して、住宅ローンの増強に取り組んでまいります。

〔住宅ローン獲得（実行）額の推移（表7）〕

（単位：件、百万円）

	2017年度 上期	2017年度 下期	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	前年同期比
件数	286	295	301	297	276	△25
金額	5,111	5,041	5,749	5,758	4,635	△1,114

## ②消費者ローンの強化

消費者ローンは、お客さまの様々なニーズにお応えするため、また当行にとっても利回りの確保に貢献する重要な商品であると捉えて、お客さまの保護と利便性を念頭に置いたうえで積極的に取り組んでおります。

2019年度上期は、ローンセンターが中心となった行内研修や研修フォローアップ活動を行うとともに、当行の90周年事業や時節に応じた様々なキャンペーン、ならびにWebを入口とした商品の推進などを行ってまいりました。その結果、2019年9月末の消費者ローン残高は前年同期比1億1百万円増加いたしました。

引き続き、お客さまの利便性向上につながる非対面チャネルの拡充を図るため、Ⅲ.1.(1).③「IT化促進とFinTech活用の基盤拡充」に記載いたしましたとおり、新たなWeb対応ローン商品の導入やWeb上の導線を考慮したホームページ改善、ならびにお客さまの保護に関する取り組みを進めてまいります。

〔個人ローン残高の推移（表8）〕

（単位：百万円）

	2018/3期	2018/9期	2019/3期	2019/9期	前年同期比
個人ローン	110,136	111,697	113,510	114,088	2,391
住宅ローン	83,356	84,815	86,459	87,104	2,289
消費者ローン	26,779	26,882	27,051	26,983	101

## ③個人預金

地域経済の活性化につながる円滑な資金供給を行うための安定的な資金を確保するうえで個人預金の重要性は高く、地域イベントと連携したキャンペーン定期預金や、当行で年金を受給されているお客さま向けに金利を上乗せした定期預金、ならびにインターネット支店限定の特別金利の定期預金や投資信託の販売と組み合わせた定期預金など、様々な商品をご提供することによって増強を図っております。

2019年度上期は、給与振込など当行とのお取引内容に応じて金利を上乗せする「こうぎんたのしみ定期プラス」を販売いたしました。

市場金利の低下などにより定期預金に対するニーズは落ち着きがみられますが、工夫を凝らしたキャンペーン定期預金を企画するなど、個人預金の増強を推進してまいります。

〔個人預金残高の推移（表9）〕

（単位：億円）

	2018/3期	2018/9期	2019/3期	2019/9期	前年同期比
預金残高	6,434	6,397	6,374	6,368	△29

\*預金残高は、平均残高を記載しております。

#### ④預り資産

投資信託や生命保険をはじめとする金融商品は、預金金利が低水準で推移していることや、NISAなどの投資優遇制度を背景に、お客さまのニーズが高まっております。また、当行にとっても利回りの低下から貸出金利息収入が減少傾向にある中、役務収益の増加につながる重要な施策の一つとなっております。

2019年度上期においても、お客さま本位の業務運営に関する取組方針に則った運営により、本部担当者と連携した帯同訪問の実施、定期的なお客さま向け金融資産運用セミナーや90周年事業にあわせた同セミナーの開催などを行ってまいりました。また、行員のスキルアップを図るために、定期的な勉強会を開催するとともに、FP資格の取得を推奨しております。さらに、多様化するお客さまのニーズにお応えすることを目的に、商品ラインナップの拡充を行っており、2019年5月に追加型2商品、2019年7月に限定追加型1商品の投資信託の販売を開始しました。さらに、2019年7月より「【90周年記念】新時代もあなたと！ビビッド資産形成キャンペーン」を実施するなど、お客さまの将来に向けた資産形成を後押しすることを目的に、積立投信や個人型確定拠出年金（iDeCo）の推進を強化しております。

今後も、セグメント別商品のラインナップ拡充やインターネット投資信託のプロモーションをさらに強化するなど、新たな顧客層の開拓を推進してまいります。

〔金融商品販売額の推移（表10）〕

（単位：億円）

	2017年度 下期	2018年度 上期	2018年度 下期	2019年度 上期	前年同期比
投資信託	50	25	35	27	2
生命保険	21	23	18	16	△7

〔金融商品残高の推移（表11）〕

（単位：億円）

	2018/3期	2018/9期	2019/3期	2019/9期	前年同期比
投資信託	373	340	312	304	△36
生命保険	372	395	413	430	35

\*生命保険は、販売累計額を計上しております。

#### (4)顧客接点の拡大と店舗間連携の強化

##### ①営業区域の特性に応じた店舗機能への特化

本計画において、営業エリアの特性に関するデータの活用を高度化して、地域の特性に応じた店舗機能への特化を進めております。

具体的な施策として、マーケット分析資料等を活用して店舗ごとにお客さまの取引状況などから特性を分析し、その店舗に求められるお客さまのニーズを把握するとともに、「生産性」「効率性」「成長性」の観点による評価を重ねることにより、店舗統合や機能集約、リテール業務への機能特化、ならびに平日休業や昼休業などの検討を行ってまいりました。2019年度上期には、5店舗にて「昼休業」を開始し、ブロック内店舗で「渉外の拠点集約」の試行、ブランチャ・イン・ブランチャ方式による店舗統合を実施しております。

引き続き、店舗の事務量に合わせた人員配置の変更やBPR施策の推進により生み出される経営資源の再配置を行うとともに、機能特化型店舗の導入に向けた検討を進め、地域の特性に応じたサービスの提供に努めてまいります。

##### ②組織連携の最適化

本計画では、地域に密着した「ブロック・エリア制」をより一層浸透させるとともに、組織連携の実効性向上を図ること目指しており、営業力強化を目的とした、「営業本部組織の見直し」による営業店支援体制の強化や「ブロック統括店長の権限拡大」によるブロック全体の運営効率の向上、営業店の職務分担を見直す「最適な人員配置」の施策などを進めております。

2019年4月より、法人・個人それぞれのお客さまに対する金融面でのサポート体制や営業店の支援体制を強化することを目的として、営業本部を4部体制から3部体制に再編いたしました。具体的には、営業戦略の企画・立案から推進までスピード感をもって取り組むことを目的として、営業企画部に営業推進部を集約するとともに、非対面業務およびフィンテック関連業務等の強化を図ることを目的として、同部内に新たに「営業チャンネル戦略室」を設置いたしました。また、お取引先のライフステージに応じた切れ目のないサポート態勢を構築することを目的として、地域連携ビジネスサポート部に、融資統括部から事業性評価部門を編入するとともに、業種の特性に応じたサポートの実効性を向上させることを目的として、「農林水産支援室」を設置いたしました。さらに、個人のお客さまのライフステージに応じた幅広いニーズに適切に対応することを目的として、ローン業務部門と金融商品部門を集約して、新たに「パーソナルサポート部」を設置いたしました。また、経営資源の集約による営業効率の向上を図ることを目的に、一部の店舗で渉外集約の試行を開始しました。

計画達成に向けて、速やかに業務執行を行うとともに、IV.1.「業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策」に記載いたしましたとおり取締役会の監督機能を強化させ、ガバナンスの向上を図ってまいります。

## (5) 有価証券運用の強化

マイナス金利政策の継続により、市場金利が低位で推移し、利回りの高い債券は償還を迎えるなど、厳しい運用環境が続いております。こうした運用環境や当行の保有する有価証券ポートフォリオ、ならびに長期安定的な収益確保などを勘案し、期初に定めた有価証券運用方針に、「取るリスク」として「国内株式リスクや投資信託の価格変動リスク」を、「制御するリスク」として「円金利リスク」を、「排除するリスク」として「投資信託運用における流動性リスク」を掲げて運用に取り組み、2019年9月期の有価証券残高は前年同期比106億円減少し3,060億円となったものの、有価証券評価損益は13億円増加して97億円となりました。

引き続き、有価証券運用方針に則り、収益性とリスクのバランスを考慮しつつ分散投資するとともに、市場環境の変化に応じて機動的にポートフォリオをリバランスすることで、安定的な利息配当金収入の確保に努めてまいります。

## (6) 適切な経営資源の配賦

本計画では、BPRによる各種の業務効率化の施策を推進しながら、顧客サービス向上のために必要となるシステムや店舗等への投資をコントロールするとともに、物件費をより適切に管理するよう管理態勢の高度化を図ることとしております。

2019年上期は、各種契約条件の見直しや投資時期の最適化による減価償却費の削減、ならびに全行的な経費削減運動を継続して実施したことなどから、物件費は計画を1億54百万円下回りました。

今後も、業務効率化ならびに物件費の一層の削減を図るとともに、計画に沿った顧客サービス向上のための投資を確実に実行して、適切な経営資源の配賦に努めてまいります。

[物件費の計画・実績(表12)]

(単位:百万円)

	2018/3 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期			2020/3 期計画	2021/3 期計画
			計画	実績	計画比		
物件費	4,713	4,674	2,365	2,211	△154	4,804	4,731
(うち機械化関連費用)	1,675	1,629	812	721	△91	1,695	1,649
機械化関連費用除く 物件費	3,037	3,045	1,553	1,490	△63	3,109	3,082

\*機械化関連費用は、基幹系システム、事務用機器等の減価償却費、機械賃借料、機械保守料等を計上しております。

## 2. 経営基盤戦略

### (1) 人材力の最大発揮

#### ① 人材の活用

当行は、人員構成において営業の中心を担う中間年齢層が薄いことを課題として捉えており、定期採用や行内公募による支店長の登用、嘱託の公募による職員への登用などによる人員構成の適正化に取り組むとともに、各種研修の開催と資

格取得を支援するなど行員のスキルアップによる営業力の維持・増強に努めております。

多様な属性の人材がより一層活躍できるよう、専門スキルを有する人材の中途採用、U I ターン採用の強化、出産・育児などのライフステージに応じて勤務時間を柔軟に変更できる制度の拡充、中途退職者の復職制度の活用、ならびに新たに渉外やマネーアドバイザーを担当する行員を対象とした研修制度を拡充するなど、環境整備を進めております。また、当行で培った経験や知識、能力を引続き発揮できるよう、定年退職者の再雇用についても継続しております。

さらに、2019年4月には執行役員制度を導入しており、業務執行に優れた人材を執行役員に登用することによって、一層の人材育成を図るとともに、行員のモチベーション向上につなげ、経営方針に沿った戦略を迅速かつ機動的に遂行する態勢を強化いたしました。

〔定年退職者の再雇用状況（表13）〕

（単位：名、％）

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度		2020年度 計画
			上期実績	下期計画	
退職者	24	26	4	20	31
再雇用者	20	16	3	11	24
雇用率	83.3	61.5	75.0	55.0	77.4

〔嘱託の応募・採用状況（表14）〕

（単位：名、％）

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 上期
応募者	35	27	26	17	13
採用者	12	10	9	5	7
採用率	34.2	37.0	34.6	29.4	53.8

## ②人材の育成

前項に記載いたしましたとおり、当行職員の人員構成は営業の中心を担う中間年齢層が薄いことを課題と捉えており、若手職員を中心として早期育成を図ることで、営業力の強化につなげていく必要があるとの考え方のもと、外部講師による実践的な集合研修とWebによる機動的な研修の実施、自主参加型休日セミナー「こうぎんカレッジ」の拡充やeラーニングコンテンツの拡充、ならびに外部資格の取得推奨などを継続してまいりました。

本計画では、人材の育成をより強化していくために、これまで取り組んできた施策や研修に加えて、組織として理想的な人材ポートフォリオとスキルセットを明確化し、行員ごとのスキルに照準を合わせた最適な研修などを実施できるよう



外部の知見も採り入れつつ施策化を進めております。

2019 年度上期には、営業戦略において重要なスキルのひとつである事業性評価に関するスキルセットの明確化と、その育成方法の立案を目的に営業店における実地調査を行いました。2019 年度下期より、この調査結果を踏まえた O J T 関連の施策を実施することなどを企画しております。

また、前項に記載いたしましたとおり、新たに渉外やマネーアドバイザーを担当する行員を対象とした研修制度を拡充するなど営業人員の育成や、執行役員制度を通じた経営幹部の人材育成にも取り組んでおります。

今後は、マインドセットを醸成することを目的とした研修の実施や、若手職員の成長支援、メンタルフォローを目的とした制度の導入を進めてまいります。

### ③働き方改革の推進

当行は、人材は重要な経営資源であるとの考え方のもと、仕事と家庭、子育てを支援するための取り組みを継続しております。

2017 年 6 月には次世代育成支援対策推進法に基づき、子育て支援に関する職場環境の整備などについて、高度な水準の取り組みを行っている企業として認定される「プラチナくるみん」や、同年 9 月には女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業として認定される「えるぼし」を取得しております。また、2018 年 10 月には、四国経済連合会および四国少子化対策会議が主催する「女性活躍推進、仕事と育児の両立支援に向けたシンポジウム」において、女性の活躍や子育て支援に積極的に取り組んでいる企業として、「平成 30 年度 女性活躍・子育て支援リーディング企業表彰」の最優秀賞を受賞しております。さらに、2019 年 3 月には、女性取締役が在籍する条件のもと、女性活躍推進が優れた「中長期の成長力」のある企業として、経済産業省および東京証券取引所が実施する平成 30 年度「準なでしこ銘柄」に選定されました。今後も、多様な人材の経験や価値観を尊重し、互いの能力を最大限に発揮できる職場環境の整備に努め、ダイバーシティの推進に積極的に取り組んでまいります。

当行は、職員およびその家族の健康は地域社会の発展につながるとともに、当行の成長にも欠かせない要素であるとの考えから、健康経営をより一層推進していくため、身体・健康の保持・増進、こころの健康の保持・増進、いきいきと働ける職場環境の整備を主な取組内容とした「健康経営宣言」を制定しております。2019 年 2 月には、健康に関する取り組みについての外部評価制度である、経済産業省および日本健康会議が実施する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人 2019（大規模法人部門）ホワイト 500」に認定されました。

2019 年 9 月には、新たな制度として、職員が、がん、脳卒中、糖尿病など継続して治療が必要となる疾病等を抱えた場合に、離職することなく適切な治療を受けながら、いきいきと就労を続けることができる「治療と仕事の両立支援」を行うための環境整備を実施し、職員がこころと身体・健康について、いつでも相談できる「こうぎんヘルスサポート体制」を制定いたしました。

今後も、職員およびその家族の健康を一層増進するため、医療機関等と連携して職員をサポートするとともに、研修などを通して意識啓発を行ってまいります。

## **(2) 経営基盤の強化**

### **① こうぎんブランドのさらなる浸透**

Ⅲ.1「営業戦略」に記載いたしました各営業戦略等を推進していくためには、職員が経営理念、経営目標を十分に認識したうえで、10年後のあるべき姿を共有し、個別施策を実施することの意義を共有する必要があると考えております。

2018年度下期には、同上期に実施した経営理念や10年後のあるべき姿への共感を醸成することを目的とした職員向けアンケートの分析を行い、従業員満足度をより一層向上させる施策を実施することが望ましいとの論点整理を行いました。2019年10月には、全部店長を対象として、従業員満足度を向上させるための要素のひとつとなる評価フィードバックなどを含めたマネジメント研修を実施いたしました。

今後も、従業員満足度の向上につながる施策の検討、および実施に向けた取り組みを進めてまいります。

### **② グループガバナンスの強化**

高知銀行グループとして、お客さまに提供する金融関連サービスの質の向上と、リスク管理手法をはじめとした経営管理態勢を強化するためには、クレジットカード業を行う「高知カード」や、リース業を行う「オーシャンリース」、ベンチャー企業の育成支援などを行う「こうぎん地域協働ファンド」などとの連携を一層緊密化する必要があると考えております。

2018年度下期には、グループ相乗効果の発揮を目的とした銀行本体とグループ会社の実務担当者による意見交換会を通じて検討された施策について、具体的な連携策についての行内研修を実施いたしました。2019年度上期より、お取引先の課題解決策のひとつとなるリース案件の取次ぎ、お取引先の業務効率化につながるサービスご提案、ならびにキャッシュレス対応に関する施策などを進めております。

また、経営陣による情報交換も定期的実施するなど、引き続き連携強化を図ってまいります。

### **③ 財務基盤の強化**

Ⅲ.1「営業戦略」やⅣ.2「リスク管理の態勢の強化のための方策」などの各施策に役職員が一丸となって取り組むことによって、収益力の向上と資産の良質化を両輪とした財務基盤の強化を図っております。

また、公的資金につきましては2024年の返済期限を見据えた対応についての検討を進めてまいります。

## IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

当行には、地域金融機関として金融仲介機能を発揮し、地域経済の発展に貢献していくことが求められるとともに、お客さま・株主・地域社会・職員等のステークホルダーとの適切な協働に努め、相互の価値向上を図るという重要な責務があります。

こうした責務を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行う企業統治を一層高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために、その基本的な考え方や運営方針を「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」として2018年11月に制定しました。また、同月に取締役会の任意の諮問機関として「指名報酬委員会」を設置し、経営陣の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化いたしました。さらに、2019年4月より、業務執行機能を強化するとともに、取締役会の監督機能の一層の強化を図ることなどを目的として、「執行役員制度」を導入いたしました。

2019年6月の株主総会後の役員構成は、取締役9名のうち社外取締役は3名、監査役4名のうち社外監査役は3名で、社外役員6名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出ております。取締役会および監査役会は、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」に基づき、取締役の業務執行の監督・監査を行っております。また、取締役会は、法定の決議事項に加えて重要な業務執行についても報告を受け、協議や決議を行っております。さらに、経営強化計画の計数・施策進捗状況も定例的にモニタリングし、適宜、業務所管部に対して指示を行っております。

このほか、経営に対する評価の客観性を確保するため、社外の有識者等第三者3名で構成する「経営評価委員会」を2010年9月に設置して半年ごとに開催しており、外部目線による様々な角度からの提言を受けております。

### 2. リスク管理の態勢の強化のための方策

#### (1) 統合的リスク管理態勢強化のための方策

統合的リスク管理につきましては、「リスク管理方針」を上位規程とし、「統合的リスク管理規程」ならびに「統合的リスク管理実施要領」を定めて管理しており、毎期初に定める「統合的リスク管理プログラム」に基づいて、リスク統括部署である経営統括部が運営・管理を行い、毎月開催されるリスク管理委員会で検証しております。

銀行全体のリスク量を自己資本の一定範囲内に収め、経営の健全性を確保することを目的として、単体コア資本から留保資本として自己資本比率4%を維持する資本額を控除した額を資本配賦の上限としたうえで、リスクカテゴリー一別に資本配賦を実施しており、リスク資本の使用状況については月次で計測してリスク管理委員会で検証しております。また、2019年度より国内基準行向けにも正式導入された

銀行勘定の金利リスク、IRRBBにつきましては、△EVEは国内基準行のシナリオに基づく計測を行っており、△NIIについては正式報告が始まる2020年度に向けて計測手法の精緻化に努めるとともに、その活用方法について検討を進めてまいります。

統合的ストレス・テストについては、半期ごとに関係部と連携のうえシナリオを設定して実施しております。2019年度上期は、シナリオを低金利環境が数期間続いたあと景気低迷により株式相場が下落する内容として、当行の期間損益や自己資本に与える影響などを、よりフォワードルッキングに考察しました。さらに、テストの内容をリスク管理委員会に報告し、アクションプランの検討などを行いました。このほか、同時期に収益シミュレーションも実施しており、総合予算や資本配賦などに活用しております。

## (2) 信用リスク管理態勢強化のための方策

### ① 信用リスク管理態勢

信用リスク管理の態勢および組織等については、「信用リスク管理規程」を制定するとともに、貸出業務の具体的方針や基本的な考え方として「貸出の基本理念」を定め、経営の健全性確保に向けて取り組んでおります。また、審査・与信管理・問題債権管理・企業支援の4部門それぞれの役割を明確にしております。

信用リスクの状況は、格付別・主要信用リスク量変動先・店別地域別業種別・大口上位100先・与信ガイドライン設定先等を月次でモニタリングし、リスク管理委員会において与信ポートフォリオの状況について検証を行っております。また、貸出先の業種別管理につきましては、経済構造の変化、業界状況、信用状況が悪化した際の当行経営への影響度合い等を踏まえ、重点管理業種先の選定業種や管理方法について見直しを行うなどのモニタリングを実施しております。

さらに、信用リスクに関するストレス・テストは半期ごとに、与信管理部、経営統括部、市場金融部の関係3部が連携し、統合的リスクのストレスシナリオに基づく信用リスク部門のストレス・テストを実施して、その状況をリスク管理委員会へ報告しております。シナリオにつきましても、関係3部の連携のもと、不測の事態に備えて、多面的な検討を加えた厳しいケースを想定することで、経営体力への影響を明確に把握していくように、一層の充実を図ってまいります。

### ② 貸出金の良質化

資産の健全化は重要な経営課題であると認識しており、引き続き不良債権の適切な処理や新たな不良債権の発生防止、お取引先の経営改善支援など貸出金の良質化に取り組んでまいります。

ランクアップを推進し、ランクダウンを防止するため、本部と営業店が連携を図りながらお取引先のモニタリングを定期的に行い、経営改善計画の進捗状況を常に把握して、経営改善や事業再生に向けた指導や支援を行う活動を継続してまいります。

また、V.3「その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況」に記載いたしましたとおり、中小企業再生支援協議会等の外部機関や外部専門家等のノウハウなどをより一層活用していくことで、早期の改善や再生につなげてまいります。

### ③大口信用供与限度額管理

当行では、大口信用供与規制等の見直しに伴い、同一の者（同一のグループ）に対して、貸出と有価証券の信用供与額を合算し管理しております。

具体的な管理につきましては、「信用リスク管理プログラム」を定めて、信用リスク主管部である与信管理部が市場金融部と連携のうえ、貸出と有価証券の信用供与額を合算して、自己資本に対する限度額を管理する態勢を構築しております。また、リスク統括部署である経営統括部はその管理状況を検証して、与信管理部が四半期ごとにリスク管理委員会へ報告して管理する態勢としております。

### (3) 市場リスク管理態勢強化のための方策

「市場リスク管理規程」や「市場リスク管理実施要領」を定め、リスク管理の適切性を確保するとともに、市場動向や将来の見通しなどを踏まえ、市場リスク管理の施策である「市場リスク管理プログラム」を每期更改する態勢としております。

組織面においては、市場金融部を運用部門である市場運用室と、リスク管理部門である市場事務室に分離し、相互牽制機能を確保するとともに、リスク統括部署（経営統括部）やリスク管理委員会において、リスクの見積りなど管理の適切性について検証する態勢としております。

また、市場リスクが経営に与える将来の影響を計るため、定期的にストレス・テストを実施しております。金利リスク管理の実効性をより一層向上させるために、1%、2%の平行な金利上昇といった画一的なシナリオだけではなく、金利カーブの形状が変化した場合を想定するなど、多様なストレス事象を分析することによるアクションプランの策定にも取り組んでおります。

損失限度額の管理につきましては、有価証券ポートフォリオの評価損益の増減にも着目しております。例えば、評価益が減少方向に向かった場合、基準時点からの評価損益の減少額を勘案して管理することで、市場の変化を踏まえてポジションを削減するなど、機動的に対応できる態勢を構築しております。また、各種リスクの変動要因が価格に与える影響につきましては、複数の分析ツールを活用することなどにより、多角的な分析を実施しております。

### 3. 法令遵守の態勢の強化のための方策

信用秩序の維持、顧客保護、健全かつ適切な業務運営を行っていくうえで、コンプライアンスは最も重要であるとの認識のもと、厳正な管理態勢を維持するとともに適時・適切な管理手法の見直しを実施していくことにより、コンプライアンス態勢の充実および強化に取り組んでおります。

職員のコンプライアンス意識を醸成し、倫理・法令・行内規程等を遵守するための基本指針および具体的行動指針として、「コンプライアンス・マニュアル」を制定しております。また、全行的な法令等遵守態勢の実効性を高めることを目的に、取締役会のもとに、コンプライアンス統括部担当取締役を委員長としたコンプライアンス委員会を設置し、各業務部門にはコンプライアンス責任者と担当者を配置しております。

また、職員等からの法令違反等の早期発見・未然防止に資する内部通報制度「企業倫理ホットライン」の設置や、「反社会的勢力への対応に係る基本方針」のもと、全行を挙げて関係遮断に向けた取り組みを推進する態勢を整備しております。さらに、各部店のコンプライアンスに関する研修の実施状況や法令等の遵守状況等について、監査部による監査やコンプライアンス統括部による臨店モニタリングなども実施して、法令遵守態勢の維持向上に努めております。

このほか、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取り組みとして、経営陣の主体的かつ積極的な関与のもと、リスクを適時・適切に特定・評価し、リスクに見合った低減措置を講ずるリスクベース・アプローチの手法を用いて、実効的な管理態勢の構築に努めております。加えて、リスク低減措置の実効性を確保するためにITシステムを活用しており、営業店ではフィルタリングを実施し、本部においては、当行の全顧客のリスク格付けによるモニタリング・スクリーニングを実施しております。引き続き、マネロン・テロ資金供与対策の高度化に向け組織全体で取り組んでまいります。

#### **4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策**

当行は、経営に対する評価のさらなる客観性・中立性を確保していくため、社外役員を選任しており、2019年6月の株主総会以降の役員構成は、取締役9名のうち社外取締役は3名、監査役4名のうち社外監査役は3名となり、社外役員6名はすべて金融商品取引所の定めに基づく独立役員として届け出をしており、経営監視機能の十分な確保に努めております。

こうした体制に加え、経営に対する評価の客観性を確保するために、2010年度に新設した社外の有識者等第三者3名で構成する「経営評価委員会」において、当行の経営方針や経営戦略等について客観的な立場で評価および助言をいただいております。2019年9月には、第19回の経営評価委員会を開催し、2019年3月期決算の概要、および2020年3月期第1四半期（2019年6月）決算短信に基づく決算状況の説明や経営強化計画の履行状況についての意見交換を行いました。

意見交換では、第4期経営強化計画において構築している営業戦略や、人材育成への取組姿勢について評価を得るとともに、若年層と高齢層の金融リテラシーの向上への取り組みなどについての提言を受けております。

#### **5. 情報開示の充実のための方策**

##### **(1) 情報開示の充実**

決算情報の開示については、金融商品取引所で求められている45日以内の開示を励行しており、同時にホームページにも掲載しております。また、本決算公表後の会社説明会を毎期開催しており、決算の概要や地域社会への貢献に向けた取り組み、中期経営計画などについて説明をしております。2019年度は前年度と同様に高知県内9カ所で開催し、お取引先842名(前年度745名)に参加いただきました。本年度は当行の創業90周年を記念し、創立以来の歩みのご紹介なども行いました。

今後も、さまざまな情報を適時にプレスリリースしてホームページにも掲載するなど、迅速かつ正確な情報開示態勢を維持してまいります。

## **(2) 主として業務を行っている地域への貢献に関する情報開示の充実**

当行は、中小規模事業者等への円滑な資金供給や経営改善支援など、お取引先の本業支援についての取組内容のほか、地域高等教育機関との連携による地域貢献に向けた活動や、新商品・サービスに関する情報等をディスクロージャー誌やホームページなどに掲載して積極的に開示しております。

「地域密着型金融の取り組み状況」については、具体的な取組事例や「金融仲介機能のベンチマーク」に係る情報などを、毎年、ディスクロージャー誌に掲載して開示しております。また、2019年度に開催した会社説明会では、「CSR活動への取り組み」として、当行の「地域活性化への取り組み」「地域貢献への取り組み」「働きがいのある職場づくりへの取り組み」について説明を行うとともに、「ESGへの取り組み」として、ESGに配慮した融資等への取り組みなどについて、説明をいたしました。

今後も、より分かりやすい情報開示の充実に努めてまいります。

## **V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況**

### **1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針**

#### **(1) 地域密着型金融の推進**

当行は、お取引先の資金ニーズやさまざまなご相談に迅速・的確にお応えして、地域密着型金融をより一層強力に推進し、深化させていくことが必要であると認識しております。そのためには、「お取引先に対するコンサルティング機能の発揮」「地域の面的再生への積極的な参画」「地域やお取引先に対する積極的な情報発信」の3つの取り組みを重点課題として位置づけ、中長期的な視点に立って組織全体として継続的に推進し、地域経済の活性化につなげてまいります。

#### **〔3つの重点課題〕**

##### **①お取引先に対するコンサルティング機能の発揮**

当行は地域に密着した業務展開によって築いてきた、お取引先との親密な信頼関係を維持・強化し、経営の目標や課題を共有いたします。

Ⅲ.1「営業戦略」などの施策に基づき、外部専門家や外部機関と協働して、お取引先のライフステージや事業の持続可能性等を適切かつ慎重に見極めたうえで、最適なソリューションを提供し、お取引先の主体的な実行をサポートいたします。また、ソリューションの実行後においても協働して進捗管理を進めていくことで、お取引先の成長・発展・改善に向けて取り組んでまいります。

## ②地域の面的再生への積極的な参画

コンサルティング機能の発揮や目利き能力の向上に向けた人材の育成に努め、包括協定連絡会、協議会・地方版総合戦略会議等の地公体との情報収集および意見交換などを重ねることにより、地域の面的再生において積極的な役割を果たしてまいります。

## ③地域やお取引先に対する積極的な情報発信

地公体や取引先への訪問等で情報収集した地域の課題やニーズのほかに、当行の地域密着型金融に対する取り組み状況や成果においても、積極的に分かりやすい形で情報発信し、地域やお取引先からの信頼向上に努めてまいります。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

#### ①中小規模事業者等に対する融資推進活動

##### Ⅰ. 成長分野への取り組み、新規事業先の開拓、既存お取引先の深耕

Ⅲ.1「営業戦略」に記載いたしましたとおり、本部と営業店が連携して推進していくことにより、安定した営業基盤の構築を図ってまいります。

##### Ⅱ. 地域における信用供与

当行は地域金融機関として、中小規模事業者等への信用供与の円滑化が最大の役割であると認識しており、事業性評価を重視した融資に取り組む態勢強化を図っております。当行の主たる事業基盤である高知県内向け事業融資における2019年9月末の信用リスク量（UL）は約43億円となりました。

当行はⅣ.2.(2).②「貸出金の良質化」に記載いたしましたとおり、お取引先の経営改善支援など貸出金の良質化に取り組むとともに、信用リスクに対する資本配賦の範囲内で中小規模事業者等を中心に、成長・発展・改善に向けた適切なリスクテイクを行う方針です。

#### ②中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制

##### Ⅰ. 「軒先顧客管理システム」による進捗管理と活用的高度化

「軒先顧客管理システム」には、お客さまの属性や各種取引状況の照会機能のほか、「訪問計画と実績」や「指示・改善」などのメニューがあり、営業店の訪問計画や交渉記録等を本部がリアルタイムで共有できることから、お客さまのニ



ーズ情報等を、本部と営業店が一体となって管理するとともに、P D C Aに基づいた効果的な活動のための管理ツールとして活用しております。

中小規模事業者に対する経営改善支援と信用供与の活性化には、お取引先との接点となる営業店と、様々な知見を集約している本部がリアルタイムで情報共有を行うことが有効であると考えており、地域連携ビジネスサポート部には地区別や分野別の担当者を設定し「軒先顧客管理システム」等を活用して、営業店の活動状況をモニタリングするとともに支援に努めております。また、同システムと併せてシステム化している「事業性評価シート」や「経営課題共有シート」などのツールを活用し、営業店と本部が連携してお取引先の経営課題の解決に向け効果的なソリューション提案を展開しております。

今後も、情報共有機能等を高度化させ、お取引先へのソリューション活動の実効性を高めるとともに、営業店の業務効率化を図るため、各システムの機能強化に取り組んでまいります。

#### **ロ. 経営陣による検証**

中小規模事業者等向けの信用供与に関しては、取締役会において定期的に残高・先数等の計数、および業務所管部の各種推進策の取組状況について検証しております。経営陣からの各種推進策に関する実効性向上へ向けた助言・指示等については、取締役会事務局の経営統括部が一元管理し、その進捗状況についても取締役会に報告しております。

### **(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策**

担保又は保証に過度に依存しない融資の促進の一環として、A B Lや私募債の取り組みを進めております。

A B Lについては、太陽光発電事業において当行独自の売電シミュレーションなどで事業性評価を重視して、売掛債権等を動産担保とする取扱いを推進しており、エネルギー関連事業としては、太陽光発電のほか、小水力・小型風力・バイオマスなど環境に配慮した事業を中心に取り組んでおります。さらに、お取引先の財務の健全性を背景とした信用供与手法として、私募債の引受を積極的に行っております。

また、2019年6月には、地域の一次産業の活性化や育成に貢献していくことを目的として、「こうぎん農林水産応援投融資」の取扱いを開始し、2019年度上期の融資実績（極度枠含む）は23件3億円となりました。中長期的な目線で成長性や持続性などを評価して、コンサルティング機能を発揮することにより、一次産業をはじめ、六次産業化等への事業の成長を、引き続き後押ししてまいります。

このほか、これらの施策のさらなる促進を目的とした人材育成の一環として、動産評価アドバイザー等の資格取得を推奨しており、行員のスキルアップを図ることで事業性評価に基づく多用な融資手法の実践につなげてまいります。

今後も、担保や保証に過度に依存しない融資手法の活用促進に向け、関係機関な

どとの連携を図りながら取り組んでまいります。

### (3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

当行は、地域密着型営業を基本とした各施策に基づき、医療・福祉分野をはじめとする成長分野、ならびに中小規模事業者等のお取引先の資金需要や各種相談にきめ細かく対応するなど、リレーシヨンの強化を図ってまいりました。

高知県の経済環境や高知県産業振興計画の取り組み等を踏まえ、「医療・福祉分野」「農林水産業・食品加工分野」「防災・環境関連分野」を成長分野と位置づけており、地域連携ビジネスサポート部には分野別担当者を配置するとともに、高知県内の各エリアには農業経営アドバイザー等の資格を取得した行員を配置して、本部と営業店が一体となって成長分野の活性化に貢献する活動に取り組んでおります。この結果、2019年度上期の「医療・福祉分野」向け融資実績は83件51億円となり、2019年9月末の融資残高は前年同月対比で42件53億円増加し、734件457億円となりました。また、同「農林水産業・食品加工分野」向け融資実績は158件50億円となり、2019年9月末の融資残高は前年同月対比で65件19億円増加し、1,103件198億円となりました。さらに、同「防災・環境関連分野」向け融資実績は123件110億円となり、2019年9月末の融資残高は前年同月対比で89件28億円増加し、1,063件767億円となりました。

このほか、2019年度上期より、Ⅲ. 1. (2). ①「付加価値提供のプラットフォーム」に記載いたしましたとおり、様々なお取引先の課題に応じたソリューションや事業資金をご提案する態勢を構築しており、本部と営業店が緊密に連携してお取引先を支援する活動を実施しております。

これらの結果、2019年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は4,128億円となり、計画を153億円上回りました。また、総資産に対する比率は38.27%となり、計画を2.01ポイント上回りました。

今後も、担保や保証に過度に依存しない融資や、事業性評価を重視した融資への取り組みを推進するとともに、行員のソリューション提供スキルの向上、ならびに関係機関との連携強化を図り、中小規模事業者等向けの円滑な資金供給を行うことで、地域経済の生産性向上に貢献してまいります。

[成長分野に対する貸出金実行実績および残高 (表 15)]

(単位：件、百万円)

成長分野	2019年度上期 実行		2019年9月末 残高	
	件数	金額	件数	金額
医療・福祉分野	83	5,154	734	45,717
農林水産業・食品加工分野	158	5,090	1,103	19,867
防災・環境関連分野	123	11,089	1,063	76,712
合計	364	21,334	2,900	142,297

〔中小規模事業者等に対する信用供与の計画・進捗状況（表 16）〕

（単位：億円、％）

	2018/3 期実績 (始期)	2018/9 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期				2020/3 期計画	2021/3 期計画
				計画	実績	計画比	始期比		
中小規模事業者 等向け貸出残高	3,956	3,960	4,045	3,975	4,128	153	172	3,985	4,003
始期（2018/3） からの増加額	—	4	89	19	172	153	172	29	47
総資産未残	11,038	10,781	10,852	10,962	10,785	△177	△253	10,980	11,012
総資産に対する 比率	35.84	36.73	37.28	36.26	38.27	2.01	2.43	36.29	36.35

\* 中小規模事業者等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外しています。

政府出資主要法人向け貸出および特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出等、大企業が保有する SPC 向け貸出、当行関連会社向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

〔参考〕〔中小企業等向け残高、貸出比率（表 17）〕

（単位：億円、％）

	2018/3 期実績 (始期)	2018/9 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期				2020/3 期計画	2021/3 期計画
				計画	実績	計画比	始期比		
中小企業等向 け貸出残高	5,232	5,237	5,347	5,262	5,438	176	206	5,276	5,302
総資産未残	11,038	10,781	10,852	10,962	10,785	△177	△253	10,980	11,012
総資産に対する 比率	47.40	48.57	49.27	48.00	50.42	2.42	3.02	48.05	48.15

\* 中小企業等向け貸出とは、銀行法施行規則第 19 条の 2 第 1 項第 3 号ハに規定する別表第一における中小企業等に対する貸出

### 3. その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

#### ○経営改善支援取組先企業の数のお取引先企業の総数に占める割合

経営改善支援等に向けた取り組みについては、営業店と地域連携ビジネスサポート部が連携して取り組み、2019 年度上期は以下のような成果があがりました。

- ・創業・新事業開拓支援の実績は、成長分野として取り組んでいる太陽光発電関連事業、医療介護関連事業を中心に 20 先となるなど、全体では計画を 12 先上回り 39 先となりました。
- ・経営相談支援の実績は、営業サポート情報システムによるビジネスマッチング・商談会支援等が 103 先、セミナーの開催等による情報発信が 88 先、経営改善計画策定支援等が 24 先となるなど、全体では計画を 54 先上回り 356 先となりました。
- ・事業再生支援の実績は、経営改善支援取組先等のランクアップが 9 先、経営改善支援センター等の活用が 3 先、中小企業再生支援協議会の活用が 6 先、DD

Sの実施が1先となりましたが、全体では計画を17先下回る19先となりました。

- ・事業承継支援の実績は、公的専門機関への取り次ぎ案件が13先、事業承継に係る融資が2先となり、全体では計画通り15先となりました。
- ・担保や保証に依存しない融資の実績は、シンジケートローン1先、ABL手法等を活用した実績が37先、私募債が16先、事業性評価融資が220先となるなど、全体では計画を241先上回り297先となりました。

これらの結果、取組先数の合計は726先となり計画を290先上回りました。また、取引総数に占める割合も計画を3.41ポイント上回り8.27%となりました。

当行は、第1期経営強化計画を策定以降、上記のような経営改善支援等に積極的に取り組んでまいりました。お取引先を中心とした事業存続による雇用維持のほか、経営改善支援による事業拡大や創業による雇用創出、ビジネスマッチング成約先の売上高増加等につながっているものと認識しております。引き続き、地域経済の活性化につながる様々な活動に積極的に取り組んでまいります。

〔経営改善支援等の取り組み（表18）〕

（単位：先、％）

	2018/3 期実績 (始期)	2018/9 期実績	2019/3 期 実績	2019/9 期				2020/3 期計画	2021/3 期計画
				計画	実績	計画比	始期比		
創業・新事業	19	39	30	27	39	12	20	29	33
経営相談	300	374	353	302	356	54	56	305	307
事業再生	35	24	18	36	19	△17	△16	36	37
事業承継	13	20	15	15	15	0	2	16	17
担保・保証	55	157	275	56	297	241	242	57	58
合計	422	614	691	436	726	290	304	443	452
取引総数	8,916	8,838	8,788	8,976	8,771	△205	△145	8,996	9,036
比率	4.73	6.94	7.86	4.86	8.27	3.41	3.54	4.92	5.00

\* 「取引総数」とは、企業および消費者ローン・住宅ローンのみの先を除く個人事業者の融資残高のある先で、政府出資主要法人、特殊法人、地方公社、大企業が保有する各種債権または動産・不動産の流動化スキームに係るSPC、および当行の関連会社を含んでおります。

## (1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

### ① コンサルティング機能の発揮

当行では、創業や新事業に関連するセミナーや勉強会を高知県産業振興センターやよろず支援拠点、高知県中小企業団体中央会等と連携して、継続的に開催しております。また、お取引先に対して当行が提供および取次ぎ可能な販路拡大・技術支援などの各種支援メニューの紹介、ならびに認定支援機関として関わる「ものづくり補助金」や「創業補助金」、高知県の補助金などの公募に関する情報の提供を、本部と営業店が連携して行っております。2019年度上期は、8月に

高知県中小企業団体中央会の協力のもと「ものづくり補助金個別相談会」を開催し、14 事業者に参加いただきました。

さらに、創業・新事業の開拓などに関する課題に対する助言やサポート等を的確に行っていくために、Ⅲ. 1. (2). ①「付加価値提供のプラットフォーム」を活用するとともに、外部機関との連携活動や研修などを通じて専門知識やノウハウを蓄積し、所管部および営業店の人材育成を図っていくことで、こうした取り組みを一層強化してまいります。

## ②高等教育機関との連携を活用した支援

地域経済の活性化と産業振興への貢献を目的に、短期大学を除く高知県内すべての国公立大学・高専と連携協力協定を締結しており、高知県内高等教育機関の専門分野を活かした支援を進めております。

高知工業高等専門学校との連携事例では、2006 年より学校側の保有する研究シーズを高知県内事業者を紹介し、共同研究や事業化への発展につなげていくことを目的に「高知高専・高知銀行連携シーズ発表会」を毎年開催しております。今年度につきましても、「農業分野」をテーマとし、11 月に開催を予定しております。

このほか、産学連携の仲介役として、商品開発など事業者の皆さまが必要とする技術と各高等教育機関が保有する技術のマッチングによる共同研究機会の創出に取り組んでおり、2019 年度上期は 1 先のお取引先に対して高等教育機関との帯同訪問を実施しました。

## ③こうぎん地域協働ファンドなどを活用した支援

2016 年 4 月に、創業や新規事業展開、ベンチャー企業の育成支援、ならびに中長期的に成長が見込め地域経済活性化や産業振興に資する事業者の成長支援を目的とした「こうぎん地域協働ファンド」を、株式会社地域経済活性化支援機構の子会社である R E V I C キャピタル株式会社および当行の連結子会社であるオーシャンリース株式会社と総額 3 億円で設立し、2017 年 11 月には当行からの追加出資により、総額を 6 億円で増額しました。また、2019 年度上期には、オーシャンリース株式会社が R E V I C キャピタル株式会社の出資持分を譲り受けるとともに、存続期限を 3 年 6 カ月延長しました。運営面におきましては、2019 年 10 月時点で同ファンドの運営主体であるオーシャンリース株式会社に、当行よりファンド運営に係る専任者を 3 名派遣しており、新たな投資先の選定や投資先の成長支援などに取り組んでおり、ファンド設立以降の投資累計は 5 件となっております。

また、産学連携による地域振興に資する事業の支援を目的として、2014 年 10 月に取扱いを開始いたしました「こうぎん産学連携ファンド」は、高知県内高等教育機関や高知県産学官民連携センター（ココプラ）と連携を図りながら取り組んでおり、2019 年度上期の融資実績は 2 件 7 百万円、累計実績は 10 件 62 百万

円となっております。さらに、2016年1月に、地域商標・地域産業資源の活用や、高知県が制定した地域アクションプラン認定事業などの支援を目的に取扱いを開始しました「こうぎん地域ブランド応援融資」の2019年度上期の実績は、37件9億75百万円となりました。

このほか、前項に記載いたしましたコンサルティング機能の発揮などの取り組みを推進したことにより、2019年度上期における創業・新事業に対する融資実績は創業28先4億27百万円、新事業11先3億2百万円となりました。

これらに加えて、2016年4月より当行の連結子会社であるオーシャンリース株式会社が「FAAVO高知」のエリアオーナーとなり、クラウドファンディング事業に取り組んでおります。2019年度上期は1案件がプロジェクト成立となっております。

今後も、外部専門機関との連携を密にし、様々な資金調達手法を活用しながら、創業および新事業を含む事業者の成長支援に取り組んでまいります

## **(2) 経営に関する相談その他のお取引先の企業(個人事業者を含む、以下同じ)に対する支援に係わる機能の強化のための方策**

### **① 経営改善計画策定支援および外部専門家との連携**

お取引先とのリレーションに基づく深度のある事業性評価によって、課題の解決や窮境原因の除去につながる具体的な解決方法を検討するなど、実態に即した実現可能性の高い経営改善計画の策定支援に取り組んでおります。また、予測不能な環境変化への対応など、経営改善計画に修正が必要となった場合には、修正計画の策定支援も行っております。さらに、計画策定支援に際してお取引先の同意が得られる場合は、中小企業再生支援協議会、経営改善支援センター等の外部専門機関、税理士、中小企業診断士等とも連携を図りながら取り組んでおります。

2019年度上期は、経営改善支援取組先のうち要計画策定先7先、要計画修正先17先のお取引先に対して計画の策定に取り組み、新規計画の策定支援は5先、修正計画の策定支援は9先、合計14先の計画策定支援を実施しました。このうち、中小企業再生支援協議会との連携による計画策定支援は6先、経営改善支援センターとの連携による計画策定支援は1先となりました。

経営改善計画を未策定、未修正のお取引先についても、策定等に向けた支援に継続して取り組んでおります。また、2015年4月に株式会社地域経済活性化支援機構と「特定専門家派遣」に関する契約を締結し、同機構から専門家の派遣を受けることで、経営改善や事業再生支援活動の実効性向上を図っております。同契約締結以降のお取引先の事業再生等に係る特定専門家派遣による支援・助言の実績は、累計で4先(7回)となっております。

また、当行が設立段階から深く関わり2018年3月に高知県内土業専門家等で設立された「一般社団法人ビジネスサポートこうち」と2018年4月に「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、セミナーや相談会等の様々な連携活動を行っており、2019年上期には16先の事業者をご案内いたしました。同法人と連携し

た経営改善支援活動として、中小企業再生支援協議会への事業承継も含む再生支援申込などの取り組みを行っております。

## ②ビジネスマッチング機能の強化

第二地方銀行協会加盟行が主催する「地方創生『食の魅力』発見商談会」や高知県、高知県地産外商公社、四国銀行、JAバンク高知、農林中央金庫などとの共催による商談会への出展支援を行っております。2019年6月には、第二地方銀行協会加盟行が主催する「地方創生『食の魅力』発見商談会 2019」へお取引先企業19社の出展支援を行い、2020年1月には、薩長土肥包括連携協定を結ぶ5行庫との共催により「薩長土肥連携首都圏バイヤー商談会 2020」の開催を予定しています。

今後も高知県の主要産業でもある一次産業に着目し、高知県産業振興計画の戦略の柱である「地産外商」による経済の活性化を目指す取り組みに対し、食の商談会等の販路開拓支援を中心に継続支援してまいります。

また、取引先より収集した事業ニーズの行内マッチングサイトとして機能する「営業サポート情報」の効果的な活用により、2019年度上期には88先106件のビジネスマッチングを成約しており、引き続きソリューション提案ツールの一つとして活用してまいります。

## ③情報提供機能の活用

経営改善支援活動をサポートするツールとして、財務診断分析資料をお取引先に提供しており、財務分析の側面から導出される課題や解決策の共有を図るなど、本部と営業店が連携して情報提供に取り組んでおります。2019年度上期における、財務診断分析資料を提供したお取引先は45先となりました。

また、前述の「一般社団法人ビジネスサポートこうち」などと連携して、事業承継や各種制度対応などに関するセミナーを実施しているほか、同法人を構成している税理士や弁護士等との連携による個別相談会を毎月本店で開催しております。

今後も、本部と営業店が連携してお取引先に対して的確なコンサルティングやソリューション、ならびに有益な情報提供に努めてまいります。

[財務診断分析資料配布先数(表 19)]

(単位：先)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 上期
財務診断分析資料配布先数	111	83	97	45

## (3) 早期の事業再生に資する方策

### ①ランクアップへの取り組み

経営改善支援取組先は、債務者区分が要注意先以下の債務者とし、毎年3月末

日および9月末日を基準日として取組先の見直しを実施しております。

2019年度上期は、経営改善支援取組先として131先を選定し、営業店との帯同訪問や、「軒先顧客管理システム」を活用したモニタリング指導を行うなど、本部と営業店が一体となって下記の支援方法に基づいた経営改善支援活動に取り組んだことから、6先において債務者区分がランクアップしました。

〔ランクアップの実績（表 20）〕 (単位：先、%)

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度 上期
ランクアップ先数	17	28	12	12	6
経営改善支援取組先数	205	201	154	141	131
ランクアップ率	8.3	13.9	7.8	8.5	4.5

〔経営改善計画策定先数（表 21）〕 (単位：先)

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度 上期
経営改善支援取組先のうち 経営改善計画策定支援先	12	19	14	33	24
経営改善計画策定完了先数	8	16	8	25	14
経営改善計画策定未了先数	4	3	6	8	10

## ②中小企業再生支援協議会等との連携強化

経営改善支援の取り組みについては、実現可能性の高い抜本的な経営改善計画を策定し、計画の完遂に向けた活動の積極的な支援に取り組んでおり、その計画策定にあたっては外部機関と連携して多角的な検討を行うことで、経営改善の実現可能性の向上に努めております。

当行のお取引先は、中小企業が主体であることから、特に中小企業再生支援協議会との連携強化を図るとともに、さらなる事業再生支援能力の向上のために中小企業基盤整備機構等が主催する事業再生に関するセミナーへ行員を参加させるなど、支援機能の強化に努めております。なお、2019 年度上期の中小企業再生支援協議会への持込は6件となりました。

引き続き、中小企業再生支援協議会と連携を強化のうえ、お取引先の経営改善支援に努めてまいります。

〔中小企業再生支援協議会持込先数（表 22）〕 (単位：先)

	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度 上期
中小企業再生支援協議会持 込先数	7	7	5	13	6



#### **(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策**

中小企業経営者の高齢化が進展するなかで、後継者を確保できていないケースや、後継者不足を原因にやむを得ず廃業するケースが見受けられます。こうした環境を踏まえ、当行では、「高知県事業引継ぎ支援センター」等の公的支援機関や、ビジネスマッチング契約を締結しているみずほ証券株式会社や株式会社日本M&Aセンター、株式会社ストライク等の外部専門機関と連携を図り、事業承継支援に取り組んでおります。

また、「一般社団法人ビジネスサポートこうち」との連携事業として、2018年5月より法務・税務に対応した事業承継支援などを目的とした個別相談会を毎月開催しております。こうした活動の効果もあり2019年度上期の事業承継支援件数は15件となりました。このほか、2019年度上期には、同法人との共催により事業承継計画や遺言等をテーマとした事業者向けセミナーを2回開催し、延べ33事業者36名の方にご参加いただきました。

事業承継では、法務・税務面の課題を抱えているケースも多く、今後も外部専門機関と緊密に連携して、中小企業等の事業課題解決に向けたサポートに努めてまいります。

#### **(5) 金融の円滑化を図るための取り組み**

##### **①金融円滑化体制の整備状況**

2009年12月の中小企業金融円滑化法の施行を受けて、2010年1月に「金融円滑化基本方針」を制定、公表するとともに、「金融円滑化管理規程」を制定し、金融円滑化に係る管理態勢を整備しております。

また、2013年12月に公表された「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた態勢を整備して、金融の円滑化を図っております。

##### **②金融円滑化措置の状況**

中小企業金融円滑化法の趣旨に鑑み、中小規模事業者等のお取引先や住宅資金借入をご利用中のお取引先等から、貸付条件変更等のお申込みがあった場合には、当該お取引先の実態を把握して、そのライフステージや事業の持続可能性を見極めて真摯な対応を行っております。また、貸出条件等の変更に係る措置の状況について定期的に開示しております。

同法は2013年3月31日に終了しましたが、同法終了後もこれまでと取組方針が変わらないことを全役職員に周知徹底しております。引き続き、コンサルティング機能を発揮した事業再生等の経営改善支援活動に積極的に取り組んでまいります。

〔貸付条件の変更等の実施状況（表 23）〕（2019 年 9 月 30 日現在）（単位：件）

	申込み				
	実行	謝絶	審査中	取下げ	
中小企業のお客さま	20,810	19,925	403	55	427
住宅資金借入れのお客さま	725	510	119	1	95

## (6) 地域貢献への取り組み

### ①地方公共団体との連携による地域経済活性化支援

2012 年 1 月に高知県と当行は、「業務連携・協力に関する包括協定」を締結して様々な連携活動を行っており、「高知県産業振興計画」における地域アクションプランにも積極的に関与しております。2019 年度に設定された地域アクションプランにおける事業は県内 7 地域に合計 237 事業あり、各事業を後押しするため、地域連携ビジネスサポート部の担当者と各エリア統括店の営業店長（地域連携ビジネスサポート部兼務）はエリア単位で連携し、高知県が各地域に配置している地域産業振興監等との意見交換会を開催するなど、関係者との情報共有やリレーション強化を図っております。

高知県下の地方公共団体との連携については、高知県内の 10 市町と「地域再生・活性化支援に関する連携・協力協定」を締結しております。協定を締結した 10 市町とはそれぞれ協議会を開催するなど、各地域の地方創生に向けた様々な取り組みを支援しております。

また、地方創生に向けた取り組みをより一層強化していくため、2015 年 2 月に「地方創生サポートデスク」を設置し、地方公共団体の地方版総合戦略の推進について、本部と営業店が連携・協力して当行が持つ情報やノウハウ等を提供するなど、地域経済活性化のサポートに向けた取り組みを行っております。さらに、高知市をはじめとした 14 市町村から地方版総合戦略推進委員を委嘱され、活動しております。

### ②高知工業高等専門学校との共催による「こども金融・科学教室」の開催

地域のこどもたちへの金融知識の普及と併せ、科学に親しみながら学ぶことを目的とした「こども金融・科学教室」を、高知工業高等専門学校と共同で 2008 年より毎年開催しております。

2019 年 8 月には、「お金とくらし」「リニアモーターカーのしくみを学ぼう！」と題して、高知市にある図書館を主体とした複合施設オーテピアにて開催し、児童 54 名、保護者 36 名の合計 90 名に参加いただきました。また、同日には当行の創業 90 周年記念事業として、同施設にある高知みらい科学館との共催により、プラネタリウムの特別上映を実施しました。

学校では体験できない授業を保護者と一緒に学びながら親しんでもらえるよう工夫して取り組んでおり、今後も、地域の未来を築くこどもたちの健全な育成と金融リテラシーの向上に向けて継続的に開催してまいります。

### ③高知大学との連携による「こどもサッカー教室」の開催

地域のこどもたちを対象に、競技の普及やジュニアの育成を通じて地域のスポーツ振興に貢献していくことを目的とした「こどもサッカー教室」を高知大学と共同で2010年より毎年開催しており、2019年度も10月に野市教室、11月黒潮教室と12月に春野教室の合計3教室を予定しております。

また、春野教室では一般社団法人高知県サッカー協会等との共催にて「第6回こうぎんカップU-10ジュニアサッカー大会」を開催いたします。

今後も高知県のスポーツ振興に貢献することを目的に、継続して取り組んでまいります。

なお、当行創業90周年記念事業の一環として、地域の皆さまへの感謝をお伝えするとともに、一次産業を起点とした地域の活性化や賑わい創出を目的として、高知県内各地で一次製品の生産、加工を行っている事業者さまと協力して、地元の逸品をご紹介する地域イベント「こうぎん地域まるごとフェスタ」を2019年12月に開催いたします。同イベントでは、飲食コーナーや物品販売ブースの出店に加えて、地元中高等学校によるステージパフォーマンス、移動水族館やワークショップなど、こどもから大人まで楽しめる催しを企画いたしました。

今後も、地域への貢献や活性化につながる活動に取り組んでまいります。

## VI. 剰余金の処分の方針

### 1. 配当に対する方針

2019年3月期は、普通株式は1株当たり中間配当10円、期末配当15円、優先株式は発行要項の定めに従い1株当たり中間配当9円88銭、期末配当14円83銭の配当を行いました。

2019年9月期の利益剰余金は240億円となり、今後、計画達成に向けてさらに積上げを図るべく取り組んでまいります。

[当期純利益、利益剰余金の推移・計画(表24)]

(単位：億円)

	2010/3 期実績	2011/3 期実績	2012/3 期実績	2013/3 期実績	2014/3 期実績	2015/3 期実績	2016/3 期実績	2017/3 期実績
当期純利益	13	21	30	19	30	38	29	21
利益剰余金	53	73	97	112	137	171	196	212
利益準備金	1	2	3	4	5	6	7	8
その他利益剰余金	51	71	94	108	132	164	189	204
	2018/3 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期実績	2020/3 期計画	2021/3 期計画	2022/3 期計画	2023/3 期計画	2024/3 期計画
当期純利益	16	9	11	15	16	15	15	15
利益剰余金	224	230	240	245	257	267	277	287
利益準備金	8	9	10	10	11	12	13	14
その他利益剰余金	215	220	230	235	246	255	264	273

## 2. 役員に対する報酬および賞与についての方針

社内取締役の報酬は基本報酬と業績連動型株式報酬で構成しており、社外取締役および監査役は独立性を明確にするため基本報酬のみとしております。

2017年度に業績連動型株式報酬制度を導入して以降、ストックオプションによる新規の新株予約権付与は行わないこととしております。同制度は、当行の業績および株式価値と取締役の報酬との連動性をより明確にするもので、取締役が中長期的な業績向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としております。

また、経営陣の指名・報酬に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化するため、2018年11月に取締役会の任意の諮問機関として「指名報酬委員会」を設置しました。委員構成は社内取締役1名、社外取締役3名、社外監査役3名の7名で、委員長は社外取締役が務めております。

当行はこれまでも、報酬総額の削減による利益の社外流出を抑制してまいりました。今後も、取締役に対する報酬カットを継続していくとともに、執行役員を含めた役員の賞与も不支給といたします。

## Ⅶ. 財務内容の健全性および業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

### 1. 経営強化計画の運営管理

経営強化計画に基づく各種施策については、四半期ごとに所管部および関係部署が推進状況を分析し、課題の抽出と課題への対応策等を検討しております。これらのプロセスは取締役会に報告しており、取締役会は各施策の検証ならびに実効性を高めるための指示を行うなど、経営陣も積極的に関与してPDCAを実践し、経営強化計画の達成に向けた運営管理を行っております。

また、経営強化計画の履行状況や財務状況については、半期ごとに社外の有識者等第三者で構成する「経営評価委員会」に報告し、意見交換を実施しております。今後も、各委員からの客観的な評価および助言等を経営に反映してまいります。

### 2. 内部監査態勢の強化

#### (1) 内部監査部門の態勢整備

当行の内部監査は、業務運営の健全性と適切性の確保に資することを基本方針に掲げ、内部管理態勢の適切性、有効性を検証・評価し、経営の健全性確保に資することを目的としております。監査の実施にあたっては、オフサイト・モニタリングおよびリスクアセスメントの結果を踏まえ、リスクベース・アプローチの観点より行っております。

今期は、リスクが大きいと認められる項目やタイムリーに実施すべき項目について、機動的に対応できるようテーマを絞った監査を実施する態勢の強化に加えて、監査業務の効率化および高度化に資する目的で、現物等を主体とした監査の実施とオフサイト・モニタリングおよびフォローアップ体制の強化に取り組んでおります。

被監査部署における問題点の発見・指摘事項については、発生に至った背景や真

因を分析するとともに、発生頻度、影響度およびリスクの重要度を評価して改善に向けた提言・提案等を行っております。また、監査結果に基づき被監査部署より指摘事項に対する改善計画書と、その実施状況の証跡の提出を求め改善に向けての定着度を確認するなど、フォローアップに努めております。

また、取締役会が内部管理態勢を適切に把握し的確な指示が行えるよう、監査結果を取締役に定期的に報告して内部監査の適切性、実効性確保に努めております。

## **(2) 監査役との連携**

監査部は、被監査部署での監査講評および監査評定会等において、監査計画、監査結果、および監査で得た情報等について、監査役に定期的かつ随時に報告を行うとともに、意見交換等を行っております。

今後も、監査役との連携を一層強化して内部監査の効率化、高度化、および品質の維持・向上、ならびに内部統制プロセスの実効性の確保に努めてまいります。

## **(3) 監査法人との連携**

監査法人による財務諸表監査や財務報告に係る内部統制報告書、および資産査定監査の有効性検証の過程、ならびに監査結果の講評において、監査法人との緊密な連携を図っております。今後も意見・情報交換等を深めながら、相互の効率性かつ適切性の確保に努めてまいります。

# **3. 各種のリスク管理の状況および今後の方針等**

当行は、リスク管理の基本方針として「リスク管理方針」を制定し、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスクについてそれぞれの統括管理部署を定めて、管理しております。また、リスク管理のPDCAサイクルを確保するための施策として、毎期初に「リスク管理プログラム」を策定しており、同プログラムの進捗状況について定期的にリスク管理委員会で審議・検証することで、リスク管理の実効性確保に努めております。

## **(1) 流動性リスク管理態勢**

流動性リスク管理につきましては、主管部署を市場金融部として「流動性リスク管理規程」や「流動性危機対策実施規程」を定めて管理しており、さらに適切に管理するための施策として、毎期初に「流動性リスク管理プログラム」を策定したうえで、管理状況について定期的にリスク管理委員会および取締役会に報告しております。

なお、市場金融部においては「資金繰り管理部門（キャッシュフロー管理）」を市場運用室が、「流動性リスク管理部門（ALM管理）」を市場事務室がそれぞれ担うことにより相互牽制機能を確保する態勢としています。

また、リスク統括部署である経営統括部は、LCR（流動性カバレッジ比率）、 $\Delta E V E$ 等について取り纏めのうえ、モニタリングを行いリスク管理委員会に報告

しており、リスク統括部署やリスク管理委員会において、管理の適切性を検証する態勢としています。

さらに、リスク主管部では各種ストレス事象を想定したストレス・テストを定期的実施し、当行固有のリスク特性を踏まえた流動性リスク管理の適切性確保に努めるとともに、震災等による急激な資金繰り悪化に備え、緊急時の資金調達先の維持や拡大を図ってまいります。

## **(2) オペレーショナル・リスク管理態勢**

オペレーショナル・リスク管理につきましては、リスク顕現化の未然防止と、発生時の影響を極小化することを基本方針としております。オペレーショナル・リスク統括管理部署の経営統括部、事務リスク・システムリスクの主管部の事務システム部、法務リスクの主管部のコンプライアンス統括部が、リスクの状況についてモニタリングを行うとともに、業務運営部署を指導・監督しております。

システムリスクにつきましては、金融機関のシステムは社会インフラとしての公共性が高く、障害等発生時の影響が社会にも大きな影響を与えることになり、安全対策基準を定めて管理をしております。特に、サイバーセキュリティに関しては、次世代ファイアーウォールの導入やインターネット環境の分離などの対策を講じているほか、日々進化するサイバー攻撃への対策として、セキュリティの高度化を持続的に行ってまいります。

## **(3) 業務継続体制の整備**

当行は、金融が経済活動を支える重要な社会インフラであると認識しており、災害等発生時における現金供給や資金決済などの金融機能を維持するため、業務継続計画（BCP）を策定しております。

また、BCP体制の実効性向上に向けて、全銀協が主催する業界横断的な訓練等へ参加しているほか、定例的に当行独自の全行的な訓練を実施しております。

今後も訓練や研修等を継続的に実施し、職員の意識の向上を図るとともに、訓練結果等を踏まえ体制を見直すなど、防災やBCPの実効性向上に努めてまいります。

以 上